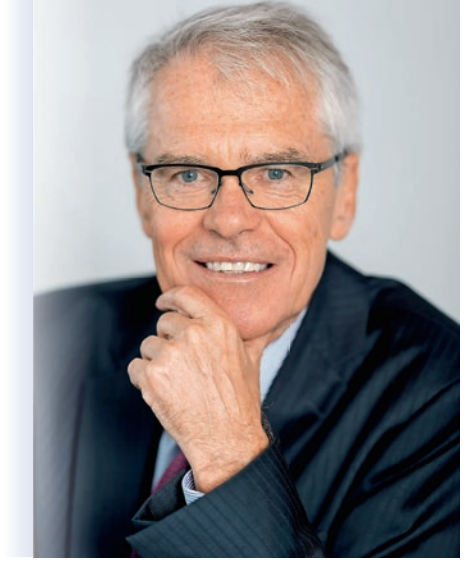


## Im Blickpunkt

Von Dr. Heino Klingen



# Neue Unternehmer braucht das Land! Wer übernimmt?

Ein bestehendes, gut funktionierendes Unternehmen zu übernehmen – das klingt in der Theorie gar nicht mal so kompliziert. Die Praxis jedoch hält – nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven von Alteigentümer und Jungunternehmer – einige Herausforderungen bereit. Zuerst: Wer gibt schon gerne auf, was ihm über die Jahre lieb und teuer geworden ist? Wohl die Wenigsten. Und in der Tat: Loslassen fällt schwer. Jeder kennt das: Sich von Erinnerungstücken mit rein ideellem Wert oder sonst wie „beseelten“ Alltagsgegenständen zu trennen, macht wenig Freude. Für das eigene Unternehmen gilt das natürlich ganz besonders. Erst recht, wenn das Unternehmen sich schon seit Generationen im Familienbesitz befindet und für die Inhaber zum Inbegriff eines gelungenen Lebens geworden ist. Emotionen – so verständlich sie auch sein mögen – erweisen sich deshalb nicht selten als Hemmschuh für eine geordnete und erfolgreiche Unternehmensübergabe.

Das ist insbesondere dann der Fall, wenn Alteigentümer im Kaufpreis nicht nur die Ertragschancen des Unternehmens vergütet sehen wollen, sondern auch noch einen Bonus für ihr Lebenswerk einpreisen möchten. Auch das ist verständlich. Doch „Herzblut-Renditen“ passen nicht zu einer funktionierenden Wettbewerbswirtschaft und werden deshalb in der Regel auch nicht vom Markt gezahlt. Hier tut also eine realistische Unternehmensbewertung not, um den Nachfolgeprozess rasch und ohne Hypotheken für den Übernehmer abschließen zu können. Andernfalls droht dem Unternehmen ein Teufelskreis aus unterbliebenen Investitionen, nachlassender Wettbewerbsfähigkeit, schwindenden Erträgen und fallendem Kaufpreis. Das kann keiner der Beteiligten wollen. „Rechtzeitig

loslassen vom Lebenswerk“ – so schwer das im Einzelfall auch sein mag – ist deshalb der entscheidende Erfolgsfaktor für eine für alle Betroffenen zufriedenstellende Unternehmensnachfolge.

### Ungeregelte Nachfolge setzt dem Mittelstand zu

Doch so einsichtig diese Maxime von außen gesehen auch ist, im wirklichen Leben wird regelmäßig gegen sie verstoßen: Ein gutes Drittel der Alt-Inhaber kann emotional nicht loslassen und gar 41 Prozent der Senior-Unternehmer fordern einen überhöhten Kaufpreis. Oft finden deshalb Betriebe selbst bei wirtschaftlich guter Verfassung keinen Übernehmer – so eine aktuelle bundesweite Studie des DIHK zur Unternehmensnachfolge. Damit könnte Deutschlands großer Standortvorteil – nämlich der von Familienunternehmen geprägte Mittelstand, der zahlreiche so genannte hidden champions aufweist – schon bald an Bedeutung verlieren.

Dass es für Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen zunehmend schwieriger wird, qualifizierte Nachfolger zu finden, hat aber auch mit Gründen zu tun, auf die sie selbst keinen Einfluss haben. Da ist zum einen die Demografie, die sich vor allem bei uns im Saarland auch auf die Unternehmensnachfolge negativ auswirken dürfte. Denn bis zum Jahr 2035 stehen unter den gegebenen Bedingungen dem saarländischen Arbeitsmarkt fast ein Viertel weniger Personen im erwerbsfähigen Alter zur Verfügung. Weniger Menschen gleich weniger Unternehmer – diese Gleichung gilt aber nicht nur wegen des Bevölkerungsrückgangs, sondern auch weil vor allem die Alterskohorte der 25- bis 45-Jährigen zunehmend ausdünn, also ausgerechnet jene Jahrgänge, in denen üblicher-

weise das Interesse an einer Unternehmensübernahme am größten ist.

Verschärft werden die Probleme zum zweiten dadurch, dass mit der Generation Y immer mehr junge Menschen ins erwerbsfähige Alter kommen, die über eine akademische Ausbildung verfügen und eine neue Balance von Arbeit und Familie, Karriere und Privatleben anstreben. Die Selbstverständlichkeit, mit der früher Söhne und/oder Töchter den elterlichen Betrieb übernommen haben, könnte deshalb schon bald der Vergangenheit angehören. Der Einzelhandel, Restaurants und Hotels sowie der Verkehrsbereich dürften von dieser Entwicklung am stärksten betroffen sein. Hier wäre sicher schon viel gewonnen, wenn die Alteigentümer im Kreis ihrer Belegschaft rechtzeitig sondierten, wer für eine Übernahme in Frage käme.

### IHK informiert und sensibilisiert

Was das alles für die rund 400 jährlich zur Übernahme anstehenden Unternehmen im Saarland bedeutet, lässt sich nur schwer absehen. Auch, weil nicht zuletzt wegen der vergleichsweise guten Konjunktur und positiven Arbeitsmarktentwicklung das Gründungsgeschehen hierzulande rückläufig ist. Umso wichtiger ist es, dass die Saarland Offensive für Gründer (SOG) am Ball bleibt und potenzielle Existenzgründer gezielt auf das Thema Unternehmensübernahme anspricht. Es ist deshalb sehr zu begrüßen, dass sich die SOG-Gründermesse in diesem Frühjahr die Herausforderung Unternehmensnachfolge wieder auf ihre Fahne geschrieben hat. Wir selbst werden zudem im Juni unter dem Motto „Gründest Du noch oder übernimmst Du schon?“ einen IHK-Aktionstag durchführen, auf dem wir ebenfalls für das Thema sensibilisieren und potenzielle Übernehmer informieren wollen.